

УДК 658:659.3:659.4

Дерев'янка О. Г., к.е.н., доцент, докторант
Київський національний університет харчових технологій

КОНТРОЛІНГ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ

За результатами дослідження визначено особливості контролінгу в такій сфері, як управління репутацією підприємств. Автором обґрунтовано основні моделі контролінгу в управлінні репутацією підприємств. У статті систематизовано типи результатів заходів щодо формування репутації підприємства, які є об'єктами контролінгу.

Ключові слова: ефективність репутаційного менеджменту, аналіз ЗМІ, піар-програма, модель аналізу піар-діяльності, стейкхолдери підприємства, комунікації і зворотний зв'язок.

Derevianko O.G.

CONTROLLING IN THE MANAGEMENT OF THE COMPANY'S REPUTATION

The study defines peculiarities of controlling in such an area as companies' reputation management. In particular, the controlling is made up of two directions (daily monitoring and final evaluation of PR activity), based on the controlling's principles aiming to build up a trade-off between the management objectives and stakeholders of the enterprise, using a combination of operational and strategic controlling, which are characterized by different instruments and performers. The author substantiates basic models of controlling for companies' reputation management. These models include the short-term and the long-term analysis model of PR activity, the latest model correlated with bilateral communication model of J.E.Grunig. The article examines the types of outcomes measurements relevant to the creation of the company reputation. These are: firstly, PR outputs - a certain amount of communication products and services derived from the communicative process, secondly, intermediate PR assessment results of how the audience have paid attention or responded to data messages of the company, and finally, the public relations consequences - quantifiable stakeholder behavior change (e.g., increase in sales of an enterprise).

Keywords: effectiveness of reputation management, media analysis, public relations program, analysis model of PR activities, company's stakeholders, communication and feedback.

Дерев'янка О. Г.

КОНТРОЛІНГ В СФЕРІ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ

По результатам исследования определены особенности контроллинга в такой сфере, как управление репутацией предприятий. Автором обоснованы основные модели контроллинга в управлении репутацией предприятий. В статье систематизированы типы результатов мероприятий по формированию репутации предприятия, которые являются объектами контроллинга.

Ключевые слова: эффективность репутационного менеджмента, анализ СМИ, пиар-программа, модель анализа пиар-деятельности, стейкхолдеры предприятия, коммуникации и обратная связь.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Високий рівень корпоративної репутації є для підприємства засобом отримання економічних вигід. Контролінг системи репутаційного менеджменту значною мірою базується на визначенні рівня зворотного зв'язку в площині взаємодії з стейкхолдерами, оскільки чим вищий рівень зворотного зв'язку, тим більш довгостроковою є взаємодія з певною групою стейкхолдерів і тим більш стійкою є довіра їх до підприємства.

Теоретична та історична еволюція репутаційного менеджменту, основною компонентою якого є зв'язки з громадськістю, показує, що в основному розвиток піар-діяльності на підприємстві відбувається шляхом удосконалення управлінських процедур. Це цілком природно, оскільки для ефективного менеджменту необхідним є досягнення запланованих цілей, проведення релевантних досліджень та відповідна звітність. Це означає, що контролінг повинний стати невід'ємною частиною репутаційного менеджменту як практики зв'язків з громадськістю. Топ-менеджмент на підприємстві зацікавлений у тому, щоб оцінити, наскільки піар-заходи, які вимірюються у показниках часу, бюджету та людських ресурсів, є ефективними з точки зору досягнення необхідних цілей.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. У працях багатьох дослідників у сфері управління репутацією підприємств присутній акцент на вимірюванні ефективності піар-діяльності, наприклад, Вайлі [8] пише: «Ми говоримо про систематичне оцінювання прогресу, необхідне для досягнення певних цілей нашого плану зі зв'язків з громадськістю». Катліп, Сентер та Брум [2] відзначають,

що оцінювання ефективності піар-діяльності засноване на певних дослідженнях: «Процес оцінювання планування, реалізації та впливу програми називають «оцінним дослідженням». Зв'язки з громадськістю використовують дослідження для різних цілей, і в даному контексті Дозієр і Реппер [3] підкреслюють, що спеціалісти мають відрізнити дослідження, спрямовані на аналіз ситуації на початку процесу планування, та дослідження, спрямовані на оцінювання планування, реалізації та кінцевого впливу програми. Ефективність оцінювання залежить від постановки вихідних пунктів та визначених цілей, а також від предмету дослідження.

Швайнхарт [4] поділяє оцінювання піар-діяльності на чотири категорії: процес, якість, проміжні цілі та підсумкові цілі. Він вважає, що можна оцінювати набагато більше, ніж просто вплив. Також він дає започатковує теорію планування піар-діяльності, засновану на результаті, зазначаючи таке: процес виступає «сутністю діяльності, пов'язаної з підготовкою та розповсюдженням даних»; якість виступає «оцінюванням даних або програм в одиницях точності, досяжності, цілей, вартості товарів/ послуг; проміжні цілі є «під цілями, необхідними для досягнення кінцевого пункту» (наприклад, розміщення новин у ЗМІ); підсумкові цілі знаходять прояв через «зміни в обізнаності, думках і поведінці цільової аудиторії».

Суттєвим аспектом складності оцінювання зв'язків з громадськістю є надзвичайно велика кількість змінних, з якими стикається ця сфера менеджменту підприємства. Вайт [7] пояснює це шляхом порівняння зв'язків з громадськістю та маркетингу: «Маркетинг є більш точною дисципліною, а значить краще піддається оцінюванню, оскільки він оперує невеликою кількістю змінних і при цьому має на меті конкретні прогнозовані результати, наприклад, планове завдання щодо реалізації продукції або зміни частки ринку. Зв'язки з громадськістю продовжують залишатися складнішим видом діяльності: «Піар оперує набагато більшою кількістю змінних».

Крім того, складності контролінгу піар-комунікацій обумовлені наявністю додаткового їх етапу та/або третьої особи-учасника. Тіксер [5] зазначає, що «оцінювання комунікацій стає ще складнішим, як тільки на передній план виходять ЗМІ. Якщо зв'язки з громадськістю постають у своєму основному тактичному втіленні – у вигляді зв'язків із ЗМІ, – то відсутність контролю над цією опосередкованою комунікацією ускладнює ситуацію ще більше».

Розробка детальнішого підходу до планування (й до наступного оцінювання) потребує сформульованої ВанЛейвеном [6] теорії планування, спрямованого на результат. Зазначена теорія тісно пов'язана з методами «управління за результатами». В основі теорії ВанЛейвена знаходиться думка про те, що прогнозовані результати комунікацій і поведінки слугують базою для всіх інших рішень в області репуаційного менеджменту.

Таким чином аналіз літератури засвідчує існування певних проблем методології, що ускладнюють контролінгову діяльність в області репуаційного менеджменту, до яких відносяться такі:

По-перше, кожна компанія є унікальною, і, відповідно, має індивідуальні цілі, що проявляється у здійсненні специфічних репуаційних заходів, а оцінювання унікальних за своєю природою дій або процесів є об'єктивно складним. По-друге, доцільним для аналізу ефективності більшості заходів є використання контрольних груп, що відображатимуть специфіку цільової аудиторії. По-третє, контроль інших змінних, наприклад тих з них, які знаходяться за межами компетенцій піар-фахівців. Змінні можуть впливати на цільову аудиторію, до них відносяться, в першу чергу, кампанії конкурентів, масове обговорення тих самих тем у ЗМІ, поштова реклама, чутки тощо. По-четверте, часова шкала може впливати як на процес, так і на результати, тобто для методологічно якісного оцінювання необхідними є і попереднє, і підсумкове оцінювання, що обумовлює необхідність починати процес оцінювання ще перед початком піар-кампанії. По-п'яте, професіональний рівень менеджменту, як загального, так і функціонального, у сфері репуаційного аудиту або оцінювання. По-шосте, існуюча велика кількість технологій для оцінювання ефективності заходів з управління репуацією.

Цілі статті. Відповідно, цілями нашого дослідження є розв'язання ряду методологічних проблем:

- визначити особливості контролінгу в такій сфері, як управління репуацією підприємств;

- обґрунтувати основні моделі контролінгу в управлінні репутацією підприємств;
- систематизувати типи результатів заходів щодо формування (підвищення) репутації, які є об'єктами контролінгу.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. За умов функціонування в динамічному зовнішньому середовищі актуальним для підприємства стає пошук нових ефективних методів та інструментів управління, покликаних підвищувати конкурентоздатність підприємства та забезпечувати досягнення його довгострокових та короткострокових цілей. Саме таким є репутаційний менеджмент – комплекс управлінських заходів, спрямованих на формування та підтримку позитивної репутації підприємства. Контролінг, фокусуючись на постановці цілей та оцінюванні досягнутих результатів, своєю чергою, є обов'язковою складовою будь-якого сучасного управлінського процесу.

Авторитетний дослідник у сфері репутаційного контролінгу Уотсон [1] виділяє в оцінюванні репутації такі його різновиди: *«комерційне оцінювання (оцінювання рентабельності), яка виступає виправданням витрат; просте (пряме) оцінювання ефективності, яке стосується підсумків програми; та оцінювання ефективності у порівнянні з цілями, яке оцінює програму залежно від досягнення цілей та формування бажаних результатів»*. Підсумовуючи погляди Уотсона, Нобла, Вайта, Тіксера, ВанЛейвена, Доз'єра і Реппера та інших науковців щодо особливостей контролінгової діяльності у сфері репутаційного менеджменту, можна виокремити такі з них.

По-перше, здійснення контролінгової діяльності шляхом дослідження. Її мета – інформування та роз'яснення, вона функціонує відповідно до високих стандартів точності та логіки. Оскільки сфера зв'язків з громадськістю еволюціонувала від взаємовідносин зі ЗМІ, спрямованих на висвітлення окремих фактів щодо діяльності компанії у пресі та на телебаченні, до питань управління корпоративною репутацією, то очікується, що роль контролінгу в плануванні, реалізації та вимірюванні ефективності піар-програм лише посилиться.

По-друге, контролінг розвивається за двома напрямками. Він виступає превентивним заходом, зорієнтованим на майбутнє, та одночасно тим видом діяльності, що формує репутацію, здійснюючи зворотній зв'язок в процесі управління піар-програмою. Це також підсумковий – узагальнюючий вид діяльності «спрямований у минуле», оскільки оцінюються підсумкові результати піар-кампанії/програми. Таким чином контролінг показує, наскільки піар є цінним для організації та виправдовує витрати. Оцінювання процесу формування репутації є частиною щоденних професійних зв'язків з громадськістю і допомагає досягти максимального впливу на цільові аудиторії, з яким пов'язане підсумкове оцінювання. Однак зв'язки з громадськістю втрачають довіру, а контролінг – втрачає свою цінність, якщо технології щоденного формування репутації підмінюються вимірюваннями та заключним оцінюванням впливу піар-програми.

По-третє, контролінг залежить від ситуації та клієнтів і має здійснюватися у відповідності до їх цілей та критеріїв ефективності діяльності. Ця функція управління спрямована на розуміння очікувань бізнесу від піар-програм, а також вміння вчасно коригувати ці очікування. Також контролінг як функція управління стосується оцінювання цілей стейкхолдерів підприємства та їх реалізації на рівні кожної конкретної піар-кампанії.

По-четверте, оперативний контролінг застосовується для піар-кампаній або проектів. Такі кампанії часто спрямовано на підвищення рівня обізнаності за допомогою технологій зв'язків зі ЗМІ. Зазвичай для отримання зворотного зв'язку і точного регулювання поточного проекту не вистачає часу. Однак таке оцінювання варто здійснювати, оскільки являє собою досвід, який допоможе покращити ефективність майбутніх компаній. Короткострокове оцінювання у даному контексті передбачає часовий період менше 12 місяців.

По-п'яте, стратегічний контролінг функціонує у більш довгостроковій часовій перспективі і зазвичай стосується стратегічних питань управління, корпоративної репутації та/або позиціонування брендів. Саме тут існує максимальна можливість (або загроза) підміни методології оцінювання впливу методологією оцінювання процесу. Насамперед необхідно гарантувати, що оцінювання відповідає критеріям, встановленим у стратегічних цілях. Тут методологія контролінгу може запропонувати

пряме вимірювання, можливо, у формі маркетингового дослідження. Оскільки програми комунікації зазвичай є довготривалими, то отримання систематичного зворотного зв'язку допомагає вчасно корегувати плани та заходи, що реалізуються.

По-шосте, порівняльне оцінювання. Оцінювання часто не надає однозначних результатів та рішень, проте замість цього пропонує порівняльні висновки. Наприклад, оцінювання ЗМІ часто передбачає історичні та/або конкурентні співставлення повідомлень про підприємство. Метою оцінювання процесу частіше є стимулювання позитивних тенденцій, ніж досягнення довільних і тому неактуальних цілей.

По-сьоме, багатостороннє оцінювання. Зв'язки з громадськістю виникли як багатоступінчастий процес, одним з етапів якого виступають ЗМІ. На кожній стадії використовується низка певних методів, наприклад, процес оцінювання є необхідним для підвищення ефективності результатів впливу. Концепція використання різних технологій за різних обставин дала життя терміну «інструментарій», який охоплює низку методів контролінгу, доступних фахівцям з репутаційних піар-комунікацій.

Реагуючи на полеміку навколо питання оцінювання, фахівці надають особливої уваги ролі, яку відіграє постановка відповідних цілей у проведенні ефективного оцінювання. Теоретики, які тривалий час підтримують концепцію постановки точних цілей, закликають до трансформації зв'язків з громадськістю у дисципліну, дослідницьку за своєю сутністю.

На сьогодні в науковій літературі сформувалась низка структур і моделей, що описують процеси оцінювання зв'язків з громадськістю. Зокрема, це модель Катліпа, Сентера і Брума, макромодель Макнамари, модель вимірювальної лінійки ефективності зв'язків з громадськістю Лінденманна, концепція планування, досліджень та оцінювання Майкла Ферчайлда, довгострокова і короткострокова моделі Уотсона [1]. Зважаючи на затребуваність у менеджерів-практиків доступних, динамічних моделях оцінювання, пропонуємо детальніше розглянути дві останні як найбільш сучасні. Таким чином для цілей репутаційного контролінгу можуть бути рекомендовані: короткострокова модель піар-діяльності (рис.1), розрахованої на нетривалий період часу, в основному для кампаній та заходів зі зв'язків зі ЗМІ, де необхідні швидкі результати; та довготривала модель діяльності (рис.2), розрахованої на тривалий період часу, де ключовою стратегією є масштабний розвиток, а результати можуть бути отримані через рік або більше.

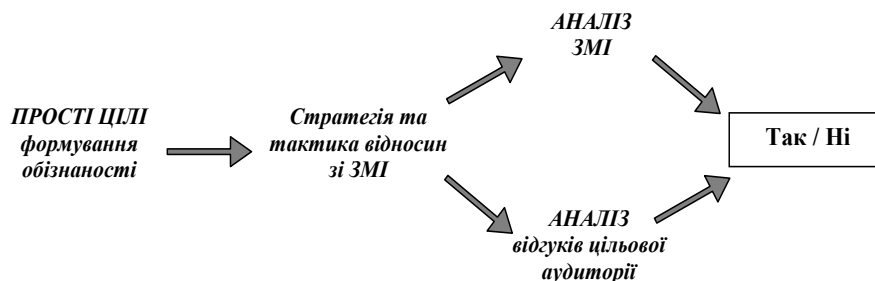


Рис. 1. Короткострокова модель аналізу піар-діяльності Уотсона [1]

Короткострокова модель є односпрямованою, тобто являє собою лінійний процес, зорієнтований на єдиний результат. Він не передбачає вимірювання підсумків та через обмеженість у часі не має механізмом отримання зворотного зв'язку. Зазвичай піар-кампанія, побудована у відповідності до даної моделі, передбачає звичайну обізнаність стейкхолдерів, серед її інструментів – одна-дві стратегії. Прикладом може слугувати поширення прес-релізів про товари або послуги для ЗМІ. Тут необхідні технічні навички збору інформації та фотографій або малюнків, у відповідності до вимог конкретних ЗМІ. Ступінь досягнення цілей піар-кампанії можна виміряти за допомогою аналізу ЗМІ, відстеження обсягів продажу примірників (якщо ЗМІ належить до друкованих видань) або телефонного дослідження цільового ринку.

У відповідності з короткостроковою моделлю контролінгу управління у сфері репутації цілі можна «прив'язати» до освітлення діяльності підприємства у певному

ЗМІ (яке обирається за принципом популярності серед певної цільової аудиторії), рівня обсягів продажів (реалістично встановлених відповідно до релевантності обраного ЗМІ товарам або послугам підприємства) або результатів, наприклад, дослідження по телефону або поштового опитування. Так рівень досягнення цілей дозволяє судити про успішність чи невдачу репутаційного менеджменту.

Ця проста модель контролінгу може застосовуватися в різних країнах світу, тому що вона ґрунтується на реалістичних цілях – підвищення рівня обізнаності цільової аудиторії про підприємство та на виборі релевантних стратегій роботи зі ЗМІ.

Довгострокова модель (рис. 2) має на увазі багатократний зворотний зв'язок і враховує досягнуті результати. Вона також використовує підхід ВанЛевена [6] до планування, заснованого на результатах. Адаптація цих принципів для довгострокової моделі сприяла виникненню динамічного процесу оцінювання, що забезпечує можливість тривалого моніторингу репутаційного менеджменту.

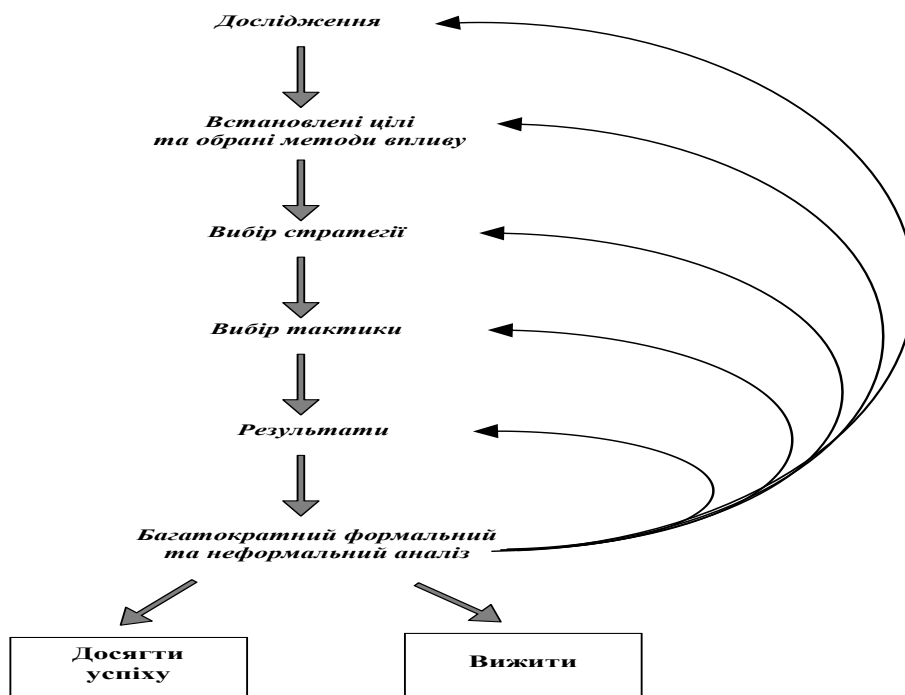


Рис. 2. Довгострокова модель Уотсона [1]

Дослідження прикладів використання довгострокової моделі на практиці засвідчує, що пошук доцільної послідовності етапів оцінювання різної «глибини» є одним з найбільш складних питань, з якими стикаються фахівці з репутаційного менеджменту. Однак однозначно, що за допомогою планування, заснованого на результатах, довгострокова модель пропонує більш систематичний підхід до контролінгу, ніж короткострокова – так можна точніше визначити параметри піар-програми і провести моніторинг, який замінює попередню і підсумкову оцінку ефективності. Також послідовне планування, засноване на результатах, допомагає отримати обґрунтовані та надійні прогностні дані.

Якщо розглянути довгострокову модель більш детально, то можна виокремити такі її елементи: початкова стадія досліджень; постановка цілей і вибір результатів програми; потім – вибір стратегії та, останнє, вибір тактики. По ходу реалізації піар-програми виникають численні етапи формального і неформального аналізу, що дозволяють робити висновки щодо прогресу програми (успішного розвитку або

«виживання» репутації підприємства). Оцінка у вигляді зворотного зв'язку з'єднана з кожним елементом піар-програми. Зворотний зв'язок допомагає практикуючим фахівцям підтвердити або спростувати початкові прогнози, скорегувати цілі та стратегію, провести моніторинг прогресу поведінки стейкхолдерів або їх ставлення до підприємства, можливо, змінити тактику зв'язків з громадськістю. Варто відзначити, що довгострокова модель може бути застосована як щодо контролінгу певної піар-програми, так і до внутрішньокорпоративних видів піар-діяльності.

Довгострокова модель з петлею зворотного зв'язку передбачає елемент відгуку і при цьому узгоджується з двосторонньою асиметричною моделлю Грюнінга [1], оскільки підтримує концепцію особи (менеджера), яка висуває припущення щодо необхідності застосування певних механізмів формування репутації шляхом постановки цілей та вибору відповідної стратегії. Водночас довгострокова модель контролінгу може бути застосована і в поєднанні з двосторонньою симетричною моделлю Грюнінга, оскільки постановка цілей може бути частиною процесу переговорів менеджерів та представників стейкхолдерських груп.

У цілому всіма дослідниками визнається, що чітко сформульовані і вимірювані цілі та завдання – перший крок будь-якого дослідження. Тому необхідно детальніше розглянути ті типи результатів, які можна отримати в медіа-дослідженнях і які, відповідно, можуть бути об'єктами контролінгу. В словнику термінів вимірювання та дослідження піар-ефективності авторитетної міжнародної організації Institute for Public Relations вони поділяються на три категорії [9] (рис. 3):

- піар-виходи – результати піар-програм або кампаній, які було проведено для певної цільової аудиторії ... комунікативний продукт в кінцевому вигляді або останній етап процесу, результатом якого стане створення та розповсюдження комунікативного продукту (брошура, прес-реліз, сайт, тощо); певна кількість комунікативних продуктів або послуг, отриманих в результаті комунікативного процесу; кількість, яку буде поширено і/ або яка досягне цільової аудиторії; залежна змінна.

- проміжні піар-результати – вимірювання того, що аудиторія зрозуміла та/ або на що звернула увагу і / або як відреагувала на комунікативний продукт і чи готова стежити за подальшою піар-діяльністю, ще до оцінки піар-наслідків; реакція аудиторії на сприйняття комунікативного продукту; запам'ятовуваність і вплив основного меседжу, закладеного в продукт; оцінка того, наскільки аудиторія звернула увагу або відреагувала на заклик до пошуку нової інформації або до тієї чи іншої дії; залежна змінна в дослідженні.

- піар-наслідки – кількісно вимірювані зміни впізнаваності, обізнаності та поведінки стейкхолдерів, що виникають в результаті піар-програми або кампанії. Можуть бути як короткостроковими (моментальні), так і довгостроковими; залежна змінна.

Як правило, піар-фахівці працюють в основному з піар-виходами ("outputs"), не досліджуючи піар-результати та піар-наслідки. Але базові результати – піар-виходи – відображають тільки вкладені зусилля; вони не пов'язані з реальними цілями і завданнями підприємства. Тому менеджерам, фахівцям у сфері управління репутацією дуже важливо навчитися мислити з точки зору проміжних піар-результатів і піар-наслідків при створенні піар-програм. У наведеному нижче рис. 3 показано приклади цілей, дій і всіх типів результатів, які допоможуть узгодити вимірювання із загальним планом дій щодо формування репутації.

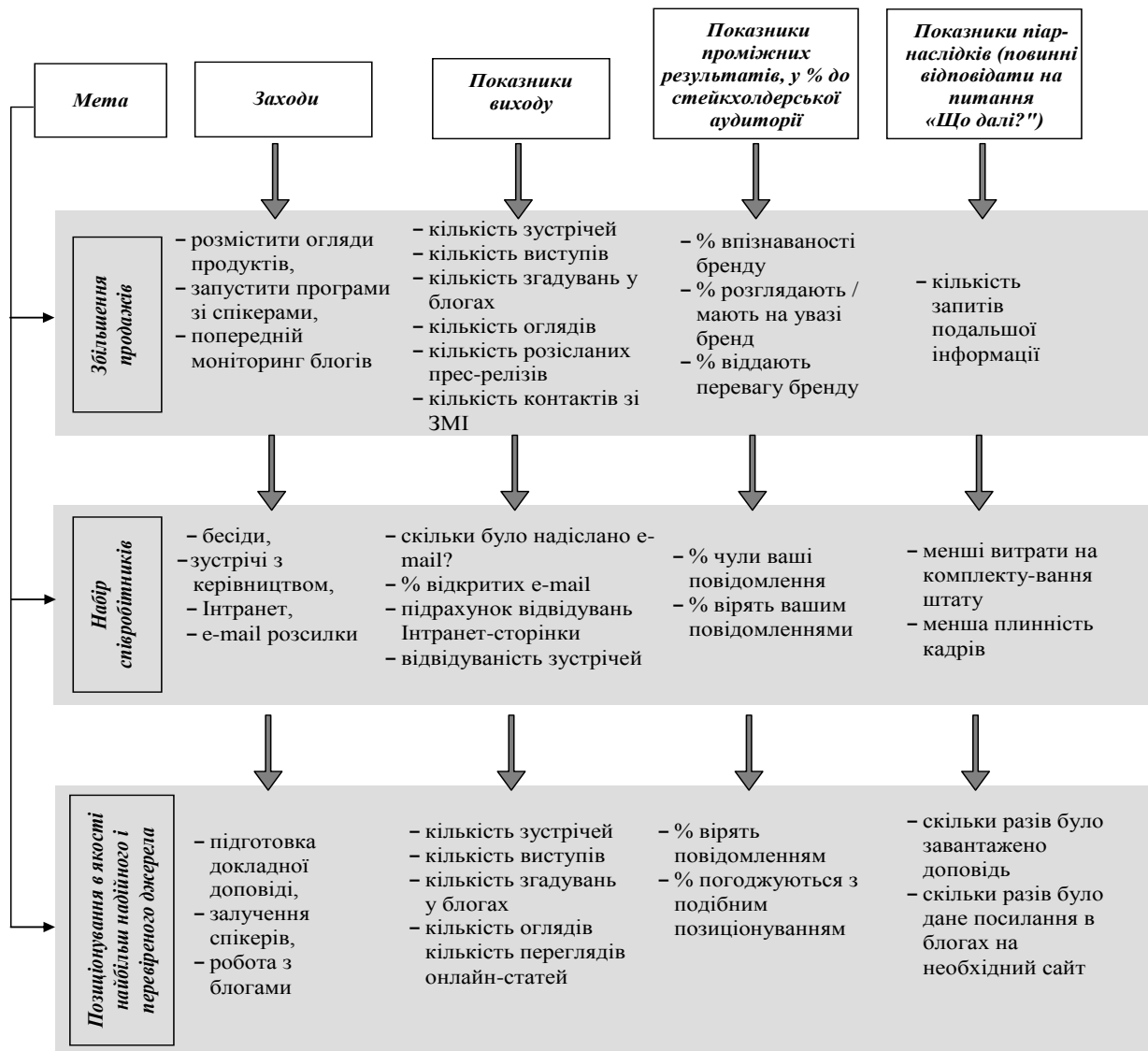


Рис. 3. Типові показники результатів піар-діяльності (складено автором на основі даних Інституту зв'язків з громадськістю [9])

Висновки. За результатами дослідження визначено особливості контролінгу в такій сфері, як управління репутацією підприємств. Зокрема, це розвиток контролінгу за двома напрямками (щоденного моніторингу та підсумкового оцінювання піар-діяльності), побудова цілей контролінгу на принципах компромісу між цілями менеджменту та стейкхолдерів підприємства, сполучення оперативного та стратегічного контролінгу, які характеризуються різним інструментарієм та виконавцями. Автором обґрунтовано основні моделі контролінгу в управлінні репутацією підприємств. До таких належать короткострокова та довгострокова моделі аналізу піар-діяльності, остання корелює з двосторонніми моделями комунікації Грюнінга. В статті систематизовано типи результатів заходів щодо формування репутації підприємства, які є об'єктами контролінгу. До таких належать: по-перше, піар-виходи – певна кількість комунікативних продуктів або послуг, отриманих в результаті комунікативного процесу, по-друге, проміжні піар-результати – оцінка того, наскільки аудиторія звернула увагу або відреагувала на інформаційні повідомлення компанії, по-третє, піар-наслідки – кількісно вимірювані зміни поведінки стейкхолдерів

(наприклад, збільшення обсягів продажів продукції підприємства). В подальших дослідженнях буде розроблено методичний інструментарій контролінгу у сфері управління репуацією підприємств харчової промисловості.

Список використаних джерел:

1. Уотсон П. Методи оцінки діяльності PR-підрозділу компанії: Найкраще практичне керівництво з планування, досліджень та оцінки зв'язків з громадськістю / П.Уотсон, П.Нобл. Пер. з англ. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Бук, 2006. – 272 с.
2. Broom Glen M. Cutlip and Center's Effective Public Relations, 11 edition, / Glen M. Broom. – Prentice Hall, 2012. – 456p.
3. Dozier D. Research firms and public relations practices, in Excellence in Public Relations and Communication Management / D. Dozier, F.Repper, ed J. Gruning. – Lawrence Erlbaum Associates, NJ, 1992.
4. Swinehart JW. Evaluating public relations / JW. Swinehart. – Public relations Journal. – 1979. – №35 (July).
5. Tixier M. Appraising communications: Reality or Utopia? / M. Tixier. – International Public Relations Review. – 1995. – №18.
6. VanLeuven J. Effects-Based planning for public relations campaigns, presented to PR Division / J. VanLeuven et al. – Portland, OR: Association for Education in journalism and Mass Communications. – July, 1988.
7. White J. How to Understand and Manage Public Relations / J. White. – London: Business Book, 1991.
8. Wilcox D. Public Relations Strategies and Tactics, 6th edn / D.Wilcox et al. – Harlow: Longman, 2000.
9. Institute for Public Relations [Electronic recourse] – Accessed mode : www.instituteforpr.org

Рецензент Павленко І.А.